



# Zhodnocení rodinného podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**David Rýdl**

*Vedoucí práce:*

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Zhodnocení rodinného podniku

*Jméno a příjmení:* **David Rýdl**  
*Osobní číslo:* E17000239  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Vymezení základních pojmů rodinný podnik a strategie podniku.
3. Představení vybraného rodinného podniku.
4. Analýza rodinného podniku pomocí vybraných metod strategické analýzy.
5. Formulace závěrů a vyhodnocení.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6500-322.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.

PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019- 09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant práce: Tomáš Rýdl, jednatel

Vedoucí práce:

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

6. května 2020

David Rýdl

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením rodinného podniku. Ke spolupráci byla zvolena firma DIAGNOSTIKA - RÝDL, s.r.o. Cílem tohoto zhodnocení je odhalit faktory, které vznikají v podnikatelském prostředí a působí na podnik. K tomu je použita situační analýza. Základní pojmy a metody analýzy podniku jsou popsány v teoretické části. V praktické části jsou jednotlivé metody aplikovány na vybraný podnik. Výsledky bakalářské práce může podnik použít při stanovování cílů firmy a výběru strategie.

## **Klíčová slova**

Rodinný podnik, podnikatelské prostředí, vnitřní okolí, vnější okolí, situační analýza

## **Annotation**

### **Evaluation of a family business**

Bachelor thesis focuses on the evaluation of a family business. The company DIAGNOSTIKA - RÝDL, s.r.o. was chosen for cooperation. The objective of this evaluation is to identify the factors that arise in the business environment and affect the company. Situational analysis is used for this. Basic terms and methods of business analysis are described in the theoretical part. In the practical part, the individual methods are applied to the selected company. The results of bachelor thesis can be used by the company in setting business objectives and choosing a strategy.

### **Keywords**

Family business, business environment, internal environment, external environment, situation analysis

# Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk.....	13
Úvod .....	14
1 Rodinný podnik a rodina .....	16
1.1 Pojmy podnikatel a podnikání .....	17
1.2 Malé podniky .....	17
2 Strategie podniku.....	19
2.1 Strategická východiska .....	21
3 Analýza prostředí.....	24
3.1.1 Finanční analýza .....	26
3.1.2 Hodnocení efektivnosti řízení zásob.....	26
3.1.3 Analýza zdrojů a kompetencí .....	27
3.1.4 PEST.....	28
3.1.5 Porterův model pěti sil.....	29
3.1.6 SWOT analýza.....	30
3.1.7 Konfrontační matice .....	30
4 Diagnostika - Rýdl, s.r.o. ....	32
4.1 Vize, mise, cíle.....	33
4.2 Situační analýza .....	34
4.3 Interní analýza.....	34
4.3.1 Hodnocení zásob .....	34
4.3.2 Finanční analýza .....	36
4.3.3 Analýza zdrojů a kompetencí .....	36
4.4 Externí analýza .....	41
4.4.1 PEST.....	41

4.4.2	Porterův model pěti sil.....	44
4.5	SWOT analýza.....	47
4.6	Konfrontační matice .....	50
5	Zhodnocení a doporučení .....	52
Závěr.....		54
Seznam použité literatury .....		56



# Seznam obrázků

Obrázek 1 Tradiční model procesu strategického řízení .....	20
Obrázek 2 Komplexní pohled na podnikové okolí .....	24
Obrázek 3 Situační analýza .....	26
Obrázek 4 SWOT analýza .....	30
Obrázek 5 Konfrontační matice.....	31
Obrázek 6 Logo DIAGNOSTIKY - RÝDL s.r.o.....	32
Obrázek 7 Organigram DIAGNOSTIKY - RÝDL.....	33
Obrázek 8 Počet registrovaných nových nákladních vozidel .....	46
Obrázek 9 SWOT analýza DIAGNOSTIKY - RÝDL .....	49
Obrázek 10 Konfrontační matice DIAGNOSTIKY - RÝDL .....	51

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení efektivního řízení zásob .....	36
Tabulka 2 Absolutní ukazatele .....	36
Tabulka 3 VRIO hodnocení zdrojů a kompetencí .....	40
Tabulka 4 Převážné výkony nákladní silniční dopravy .....	45

## Seznam použitých zkratek

ABS	Protiblokovací systém brzd
AG	Akciová společnost (Aktiengesellschaft) v Německu
DOZ	Doba obratu zásob
EBS	Elektronický brzdňý systém
ECAS	Elektronické ovládání vzduchové suspenze
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZ	Obrátka zásob
SBU	Strategická podnikatelská jednotka

# Úvod

Každý podnikatelský subjekt by měl znát své postavení na trhu. Aby tomu tak bylo, je nezbytné si udržovat přehled o svém podnikatelském prostředí. Toto prostředí je pro každý podnik unikátní a působí v něm velké množství vlivů, které ovlivňují jeho podnikatelskou činnost. Některé z nich může podnik ovlivnit, jiné naopak nemůže. Možností, jak pracovat s podnikatelským prostředím a v něm působícími vlivy, existuje hned několik a podnik by si měl vybrat takový přístup, který je pro jeho podnikatelskou činnost a řízení podniku nejlépe vyhovující.

Pro bakalářskou práci byl zvolený rodinný podnik Diagnostika - Rýdl, s.r.o. Firma byla zvolena z důvodu příbuzenského vztahu mezi autorem bakalářské práce a jednatelem společnosti. Podnikem poskytnuté informace jsou v bakalářské práci rozebrány a analyzovány v rámci situační analýzy. Cílem je zhodnotit rodinný podnik na základě interní a externí analýzy firmy. Odhalit tak přednosti a nedostatky, které mají na podnikání největší vliv a zjistit, jak by mohla firma v budoucnu prosperovat nebo naopak, co ji může ohrožovat. Takto získané poznatky mají být přínosem jak autorovi bakalářské práce, tak i analyzované firmě.

První tři kapitoly bakalářské práce se věnují teoretickým předpokladům, které jsou základem pro zhodnocení rodinného podniku. Ve čtvrté kapitole jsou aplikovány teoretické znalosti na vybraný podnik. Ke zhodnocení podniku jsou použity metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Pro vnitřní prostředí je použita analýza zdrojů a kompetencí a finanční analýza absolutních ukazatelů. Vnější prostředí se analyzuje za použití PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Výsledky použitých metod interní a externí analýzy jsou následně sumarizovány použitím SWOT analýzy. Všechny výše zmíněné metody jsou teoreticky rozebrány ve třetí kapitole. Pátá kapitola vychází ze získaných poznatků, které jsou shrnuty a zhodnoceny. Na základě výsledků jsou zmíněna možná doporučení, která mohou sloužit jako základ při vypracovávání strategie a strategického plánu společnosti.

Práce se tak dá rozdělit na dvě části, první teoretickou část a druhou praktickou část. Jako hlavní zdroj teoretických informací posloužila odborná literatura od autorů David (2011), Dvořáček a Slunčík (2012), Fotr (2012), Grasseová (2012), Jakubíková (2013), Váchal a Vochozka (2013) a Veber a Srpová (2005). Zdrojem informací o podniku byly materiály

poskytnuté vedením společnosti, osobní znalosti podniku a konzultace s jednatelem společnosti.

# 1 Rodinný podnik a rodina

Rodina je tvořena osobami v příbuzenském vztahu nebo manželském vztahu. Nový občanský zákoník definuje příbuzenství jako vztah osob založený na pokrevním poutu, nebo vzniklém osvojení (Česko, 2012).

Pojem rodinný podnik nebyl v České republice ještě donedávna přesně ukotvený. Vycházelo se především ze subjektivních pohledů jednotlivých autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Podle usnesení vlády z 13. května 2019 byla schválena oficiální definice rodinného podnikání. „*Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, zastupuje ji opatrovník.*“ (MSP, 2019).

Ve světě se nejčastěji rozeznávají čtyři dimenze, které mají vliv na rozhodnutí, zda se podnik řadí mezi rodinné nebo nerodinné firmy. Jsou jimi vlastnictví, management, transgenerační výhled a vlastnictví pozdější generací (Zellweger, 2017).

U malých podniků vlastní rodina minimálně 50 % všech hlasovacích práv nebo je vlastníkem společnosti a zároveň je součástí top managementu. U rodinných firem se také očekává následnictví další rodinou generací. V rodinné firmě, kde je plné vlastnictví rodinou a management se skládá z rodinných příslušníků, nastává otázka, zda v rodině existuje vhodný nástupce nebo je zapotřebí hledat ho jinde. Pokud v rodině takováto osoba existuje, je její zařazení do procesu společnosti snazší. Nástupnictvím rodinným příslušníkem ovšem není zajištěna vhodná kvalifikace a dovednosti k vykonávání vedoucí pozice. Pokud je více potencionálních nástupců, hrozí konflikt uvnitř rodiny. Firma, popisovaná v pozdější části textu, je plně vlastněná rodinným příslušníkem první generace. V managementu působí dva

členové rodiny, kterým vypomáhá další člen, který není ve firmě přímo zaměstnán (Zellweger, 2017).

## **1.1 Pojmy podnikatel a podnikání**

Podnikatel je osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Podnikatel je zapsán do obchodního rejstříku pod jménem obchodní firmy (Česko, 2012).

Na podnikání se dá koukat z několika úhlů pohledu. Z právního hlediska se podnikání provádí za účelem dosažení zisku. Podle ekonomického pojetí se podnikatel snaží zvýšit hodnotu aktiv o takzvanou přidanou hodnotu. Sociální pojetí zase míří na spokojenost zainteresovaných stran. Podnikání při psychologickém uchopení se snaží k seberealizaci jedince. Společným rysem všech pojetí je přínos a užitek podniku pro podnikatele nebo zainteresované strany (Veber, Srpová a kol., 2005).

## **1.2 Malé podniky**

Malé a střední podniky tvoří v Evropě největší část všech obchodních korporací. Podle Českého statistického úřadu představovaly v roce 2017 malé a střední podniky 99,8% podíl na celkový počet podniků v ČR (MSP, 2018). Malé a střední podniky jsou význačné především svojí flexibilitou. Jako malý podnik s menším počtem vstupů a výstupů a štihlejším pracovním procesem se dokáže lépe přizpůsobit změnám. Jsou však ohrožovány ze strany středních a velkých podniků, které mohou zastávat i pozici monopolu. Proto se snaží hledat umístění především na lokálních trzích a případně dodávat komponenty do větších společností (Veber, Srpová a kol., 2005).

Velikost podniku se dá rozlišit z vícero úhlů pohledu. Tato závěrečná práce se zaměří především na malé podniky. Dle doporučení komise Evropské Unie se velikost podniku rozlišuje na základě čtyřech kritérií. Prvním z nich je počet zaměstnanců. U malého podniku nesmí přesáhnout padesát pracovníků. Dále je limitována ročním obratem nebo bilanční sumou roční rozvahy v maximální výši 10 mil. EUR (MSP, 2018). Posledním kritériem je nezávislost podniku. Zákon na podporu podnikání je dosti podobný doporučení komise EU. Liší se pouze v maximální výši aktiv a čistého obratu, které jsou stanoveny v korunách a při

přepočtu na eura jsou částky odlišné. Aktiva nesmí přesáhnout 180 mil. Kč a čistý obrat částku 250 mil. Kč (Veber, Srpová a kol., 2005).

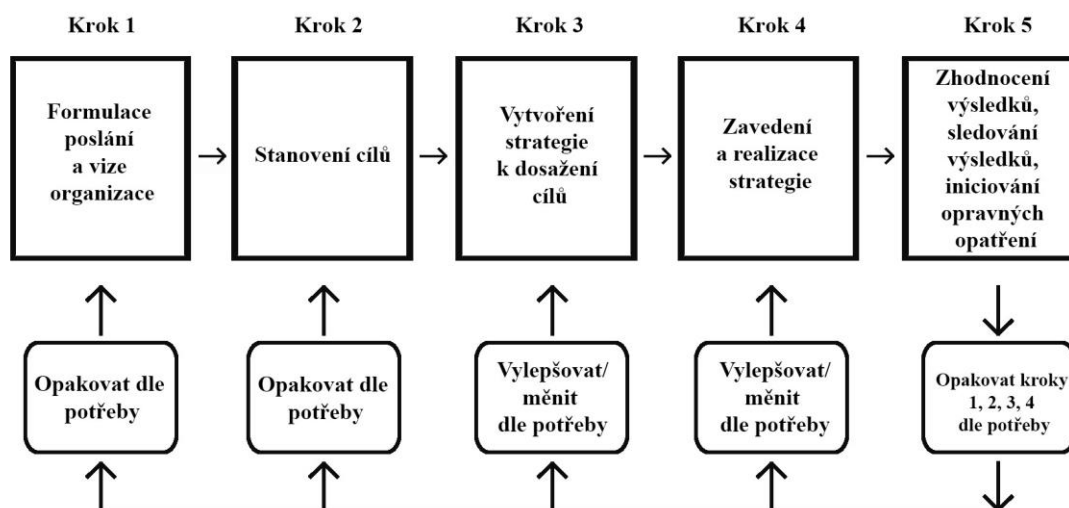


## 2 Strategie podniku

Pojem strategie nemá jednotnou definici a každý podnik ji může chápat odlišně. Jedná se však o nezbytnou součást strategického řízení a všeobecně lze říci, že strategie představuje způsob chování, díky kterému se podnik dostane z bodu A do bodu B, tedy dosáhne svých vytyčených strategických cílů. Je tudíž nezbytné, aby si podnik zvolil vhodnou strategii (Grasseová, 2012).

**Strategické řízení** je podle Grasseové (2012, s. 16) „*realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.*“ (Keřkovský, 2006) poukazuje na fakt, že se jedná o nikdy nekončící a stále se opakující činnost posloupných a logicky na sebe navazujících kroků. Abychom mohli začít vytvářet strategii podniku a následně ji implementovat do procesu strategického řízení, je potřeba se seznámit s celým procesem řízení. Pro bližší představení je na obrázku 1 znázorněn tradiční model procesu strategického řízení Thomsona a Stricklanda (1998, s. 4). Podle tohoto modelu probíhá řízení v pěti hlavních krocích:

1. Formulace poslání a vize organizace
2. Stanovení cílů
3. Vytvoření strategie k dosažení cílů
4. Zavedení a realizace strategie
5. Zhodnocení výsledků, sledování výsledků, iniciování opravných opatření



Obrázek 1 Tradiční model procesu strategického řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle Thompson a Strickland (1998)

První a druhý krok modelu se zaměřuje na formulaci a stanovení takzvaných strategických východisek. Ta stojí na začátku celého řetězce a představují stavební kameny pro formulaci samotné strategie. Jsou tvořeny především vizí, misí a strategickými cíli podniku. Mezi strategickými východisky nalezneme také pojmy jako je prohlášení o záměru, firemní hodnoty, filozofie firmy atd. (Fotr, 2012).

Ve třetím kroku dochází k vytváření strategie. Je nutné si připomenout, že podle strategie se budou odvíjet veškerá rozhodnutí managementu a bude na ní závislá schopnost firmy efektivně plnit požadavky a přání zákazníků. Proto je nutné identifikovat vnější hroby a příležitosti a vnitřní silné a slabé stránky. Důležitou roli při formulování strategie hrají dlouhodobé cíle vymezené misí podniku. Zároveň se vytváří alternativní strategie, jelikož firmy nedisponují neomezenými zdroji a klíčovou složkou se tak stává schopnost firmy alokovat disponibilní zdroje. Vedoucí management se bude poté rozhodovat, která z formulovaných alternativních strategií bude pro podnik nejprínosnější (David, 2011).

Aby byla strategie správně formulovaná, musí se zpracovávat společně se strategickými východisky. Tento proces se také nazývá strategické plánování. Strategie se formuluje prostřednictvím strategických analýz. Úkolem analýzy je identifikovat a hodnotit. Zpravidla se během formulace strategie využívá více analýz tak, aby poskytly nejlépe odpovídající strategie. Jako jedna z prvních se provádí **analýza prostředí**, díky které získáme přehled

o aktuální situaci podniku. Další analýzy budou poskytovat informace o tom, kam se může podnik směřovat (Grasseová, 2012).

Ve čtvrtém kroku se zavádí a realizuje strategie. Z hierarchického hlediska existují strategie, které mají pro podnik větší váhu než jiné. Nejvýše postavenou strategií je strategie celopodniková. Zpravidla se jedná o dlouhodobou strategii volenou vrcholovým managementem. Uprostřed stojí strategie SBU (strategické podnikatelské jednotky). Strategickou podnikatelskou jednotkou je každé seskupení, které má vlastní management. Ten si určuje své vlastní cíle a strategie tak, aby byly v souladu s cíli podnikovými. Nejnižší se pak nachází funkční strategie, zabývající se specifickými oblastmi (Jakubíková, 2013).

Strategie se implementuje v rámci strategického plánu. Obsahuje podnikem zvolenou strategii, kterou promítá do časového úseku, ve kterém má být vykonána. Pro realizaci plánu je nutné alokovat prostředky potřebné k jeho naplnění. Při jeho zhotovování se berou v potaz strategické analýzy (Mallya, 2007), proto je žádoucí znát své vnitřní a vnější prostředí k nalezení konkurenční výhody (Jakubíková, 2013).

Pátým a posledním krokem strategického řízení je zhodnocení výsledků, sledování výsledků a iniciování opravných opatření. Pro efektivní realizaci plánu se jednotlivé pravomoci a odpovědnosti přenáší na dílčí zaměstnance. Ti na oplátku poskytují managementu zpětnou vazbu. Ten je díky tomu schopen sledovat konečný výsledek a regulovat ho za pomoci nových rozhodnutí. Monitoruje se rovněž celkové naplnění strategického plánu. Často se stává, že firmou zvolený plán se nedaří naplnit a proto sledujeme ukazatele plnění cílů. Ty mohou být různé, od peněžních z pohledu nákladů nebo výnosů, kvalitativních podle přesnosti či spolehlivosti, až po kvantitativní ukazatele v podobě objemu vyprodukovaných nebo poskytnutých produktů. Pokud dochází k nedostatkům, je nezbytné odhalit jejich zdroj co nejdříve a provést nápravná opatření. Častou chybou bývá například výkon jednotlivců, špatná volba strategie, nečekaná změna na trhu nebo špatný přístup firmy k zainteresovaným stranám (Grasseová, 2012).

## **2.1 Strategická východiska**

**Vize** představuje myšlenku budoucí podoby organizace. Popisuje, jakým směrem se bude podnikání ubírat a odpovídá na otázku, kde se chce firma v budoucnu nacházet a jaké zásady

hodlá respektovat. Vize je dlouhodobá a neměnná. Jakubíková (2013, s. 19) uvádí tři její hlavní cíle:

- Vyjasnit obecný směr.
- Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
- Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Aby vize zaujala všechny zainteresované strany, musí být jasně formulovaná a dobře zapamatovatelná (Jakubíková, 2013).

**Mise**, někdy také nazývaná poslání, je představení důvodu existence podniku. Jinými slovy říká, jaké potřeby poskytuje vybrané skupině zákazníků na firmou působícím trhu a jakou přidanou hodnotu jejich produkty přináší. Stejně jako vize musí být jasně definovaná, aby byl každý schopen pochopit, čím se podnik zabývá a jestli mu může přinést nějaký užitek (Jakubíková, 2013).

Kvalitně vyjádřená mise vymezuje rozsah činnosti podniku, definuje hodnotový řetězec a priority, čímž odlišuje podnik od jiných firem zabývajících se stejnou či podobnou činností. Ztvárňuje zásadní roli při vytváření alternativních cílů a strategií. Správná mise motivuje zaměstnance a neustále jim připomíná, z jakého důvodu firma existuje a proč zrovna oni tvoří její významnou součást (David, 2011).

**Cíle** jsou hmotné či nehmotné výsledky, kterých chce firma dosáhnout v určitém časovém rozmezí a je schopná je změřit příslušnými ukazateli. Lze je nalézt ve všech úrovních podniku s určitým hierarchickým uspořádáním. Cíle stanovené na nižších úrovních podniku se budou zabývat především dílčími problémy souvisejícími s produktem či službou, zatímco globální firemní cíle stanovené vedením společnosti se budou soustředit na tržní, finanční a sociální oblast podnikání. Stanovují se cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé cíle si podnik vytyčí v souladu s posláním a vizí společnosti. Krátkodobé cíle se více soustředí na výsledky jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (SBU) a funkčních jednotek (Jakubíková, 2013).

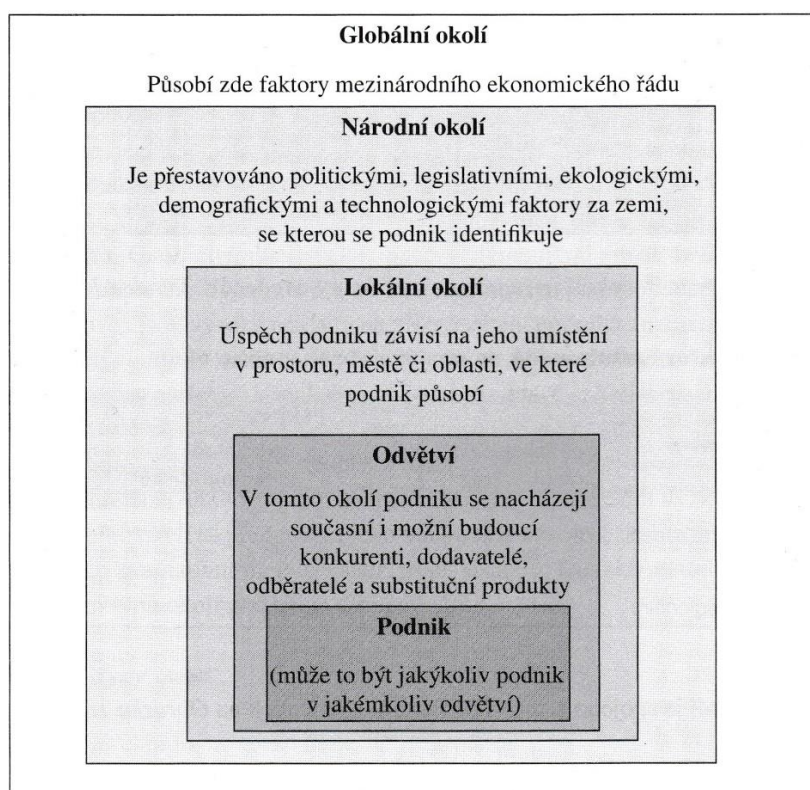
Pro správné vytvoření cílů slouží pravidlo SMART. Jedná se o „chytré“ stanovení cílů na základě pěti pravidel. Význam písmen akronymu se v různých literaturách liší, ale výsledek použití pravidla zůstává stejný.

- Specific (specifický).
- Measurable (měřitelný).
- Agreed (akceptovatelný).
- Realistic (reálný).
- Trackable (sledovatelný) (Jakubíková, 2013).

V praxi je možné se také setkat i s modifikací SMARTER, která k původním pravidlům přidává navíc etiku a zdroje (Jakubíková, 2013).

### 3 Analýza prostředí

Každý podnik má své prostředí, které na něj přímo či nepřímo působí. Toto prostředí se neustále mění v čase. Struktura podnikového okolí je znázorněna na obrázku 2. V odvětví se nachází všechny podniky s podobnou činností. Lokální okolí závisí na fyzickém umístění společnosti a vliv na podnik tu mohou mít i firmy s jiným zaměřením. Národní okolí je rozšířeno na oblast celého státu. Podnik se tu střetává například s politickými, ekonomickými, sociálními nebo ekologickými faktory. Globální okolí je pouze rozšířené národní okolí na mezinárodní úroveň. Kvůli častým a nepravidelným změnám se vývoj prostředí hůře předvídá a to zejména, když do něho vstupují zainteresované strany, jako jsou konkurence, dodavatelé nebo zákazníci. Každá firma by si měla držet co nejaktuálnější přehled o všech faktorech, které mohou mít ať už pozitivní nebo negativní dopad na výsledné podnikání dané organizace (Dvořáček a Slunčík, 2012).



Obrázek 2 Komplexní pohled na podnikové okolí  
Zdroj: Dvořáček (2012)

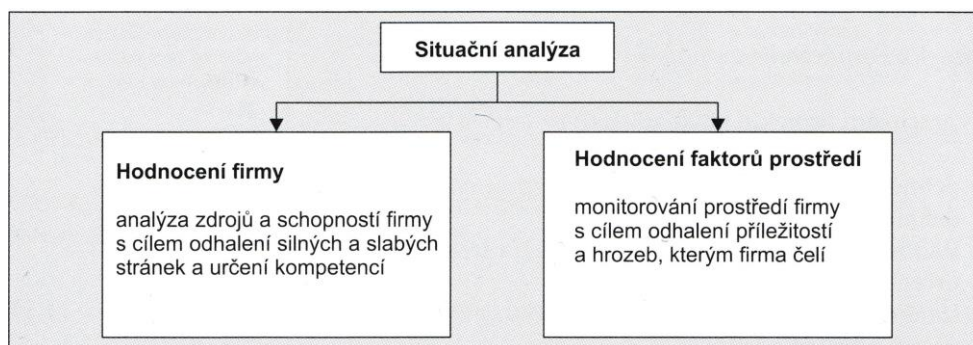
Je důležité si prostředí podniku rozdělit na vnější prostředí a vnitřní prostředí. Do **vnějšího prostředí** vstupují faktory, které vznikají mimo podnik. Tyto faktory není firma schopna přímo ovlivnit a spíše se na ně snaží co nejrychleji a efektivně reagovat. U pozitivních faktorů se bude snažit využít situace na trhu ve svůj prospěch, zatímco u negativních faktorů

bude primárním úkolem zmírnění jejich nežádoucího dopadu na podnik. **Vnější prostředí** se rozděluje na mikrookolí a makrookolí. Pro mikrookolí platí, že se jedná o takové prostředí, které se utváří v odvětví a v lokálním okolí. Faktory mikrookolí se může podnik z menší části snažit ovlivňovat a zároveň svým chováním vytvářet vnější mikrookolí ostatním podnikům v odvětví. Makrookolí je tvořeno globálním, národním a z části taktéž lokálním okolím. Zde již podnik působící vlivy nedokáže ovlivnit. Jsou přesně dané a neměnné a pro všechny organizace stejné (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Vnitřní okolí vypovídá o samotném podniku a o faktorech, které ovlivňují podnikání uvnitř firmy. Většina těchto faktorů souvisí se vstupy, transformačním procesem a výstupy podniku. Proto zde lze nalézt síly, vycházející ze zdrojů, produktů, strategických cílů nebo firemní kultury. Ty vytváří buď silné, nebo slabé stránky podniku. U slabých stránek hovoříme o hmotným a nehmotným omezeních, kterým firma čelí, a které se snaží co nejrychleji odhalit a následně odstranit (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Poté, co se podnik seznámí se svým okolím, může začít s analýzou prostředí, taktéž nazývanou **situační analýza**. Ta pomáhá podniku s ujasněním svého současného stavu a postavení na trhu ve vztahu ke konkurenci a zároveň poskytuje řadu užitečných výstupů pro další zpracování a hodnocení. Často používanou zásadou je **MAP**: monitoruj, analyzuj, predikuj. Do monitorování spadá poznání svého okolí a získání dat, která se dále použijí k vypracování analýzy. Na jejím základě je podnik schopen posoudit další rozvoj společnosti a určitou částí předvídat chování na trhu, čímž omezí možná rizika (Fotr, 2012).

Na obrázku 3 je uvedeno dělení situační analýzy. Při jejím provádění se hodnotí zvlášť firma a zvlášť její okolí. Proto se na začátku provádí interní a externí analýza. **Interní analýza** vychází z poznatků vnitřního prostředí a jejím výstupem jsou silné a slabé stránky podniku. Způsobů odhalení silných a slabých stránek je mnoho. Každý podnik je individuální a ne každý způsob je vyhovující. Zvolit by se měly takové metody, které poskytují nejlepší vypovídající hodnotu o fungování podniku. Proto jsou zde použity metody **finanční analýzy, analýzy zdrojů a kompetencí a hodnocení efektivního řízení zásob**. **Externí analýza** se soustředí na vnější prostředí. Jelikož se zde nachází velké množství zainteresovaných stran, je možné využít dalších metod k získání seznamu příležitostí a hrozeb. Je možné využít **Porterova modelu pěti konkurenčních sil** pro mikrookolí a **PEST analýzy** k práci s makrookolím (Fotr, 2012).



Obrázek 3 Situační analýza

Zdroj: Jakubíková (2013)

### 3.1.1 Finanční analýza

Aby bylo možné zjistit, jak si podnik vede z pohledu finančního řízení, je zapotřebí provést analýzu na vybraných datech. Zdrojem informací pro malý podnik jsou výkazy účetní uzávěrky, především rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Tato závěrečná práce použije finanční analýzu za účelem odhalení silných a slabých stránek ve finančním řízení sledovaného podniku a zaměří se na absolutní ukazatele, kdy se sleduje jejich výše a vývoj (Váchal a Vochozka, 2013).

### 3.1.2 Hodnocení efektivnosti řízení zásob

U podniků zabývajících se obchodem je vhodné sledovat stav zásob na skladě. V zásobách je držena část peněžních prostředků. Při skladování velkého počtu zásob jednotlivých položek se může firma dostat do situace, kdy nebude schopna dostát svým závazkům z důvodu nízké likvidnosti zásob. Při správné optimalizaci lze dosáhnout snížení nákladů a vyšší efektivnosti využívání skladu. Zásoby se mohou rozlišovat na základě jejich účelu a stavu:

- Maximální zásoba – stav po dodávce zboží dodavatelem.
- Minimální zásoba – stav před dodávkou zboží dodavatelem.
- Obratová zásoba – rozdíl mezi maximální a minimální zásobou.
- Pojistná zásoba – vytváří se s cílem eliminovat riziko vyčerpání zásob.
- Spekulativní zásoba – vytváří se za účelem získání zisku při výhodném nákupu (Váchal a Vochozka, 2013).



Ke sledování oběhu zásob na skladě se využívají dva ukazatele. Prvním z nich je obrátka zásob značená OZ. Tento ukazatel říká, kolikrát se během sledovaného období zásoby na skladě obrátí, neboli kolikrát se stihnou koupit a prodat. Výpočet OZ uvádí vzorec (1). Druhým používaným ukazatelem je doba obratu zásob, vzorec (2), značená DOZ. Ten sleduje za kolik dní se zásoby stihnou na skladě obrátit (Váchal a Vochozka, 2013).

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané zásoby}}{\emptyset \text{ výše zásob}} \quad (1)$$

$$DOZ = \frac{360 \cdot \emptyset \text{ výše zásob}}{\text{Náklady na prodané zboží}} \quad (2)$$

### 3.1.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence tvoří základ při utváření konkurenční výhody podniku. Proto je jejich správná alokace a využití klíčovým faktorem pro úspěch podniku. Analýza zdrojů a kompetencí je pomáhá odhalit a následně hodnotit, jaký mají vztah vůči konkurenci, a tedy význam pro utváření konkurenční výhody. Zdroje se dělí na hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Hmotné zdroje mají tu vlastnost, že jsou viditelné, mají stáří a lze je vyjádřit početně. Mezi hmotné zdroje se řadí například budovy, stroje, zásoby nebo dopravní prostředky. Nehmotné zdroje nejsou na rozdíl od hmotných přímo vidět. Většinou se jedná o jisté znalosti, jako jsou licence, patenty, know-how nebo značka. U lidských zdrojů se sledují především zaměstnanci podniku. Ti disponují jistými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi, které mohou při utváření konkurenční výhody hrát zásadní roli. Posledním typem zdrojů jsou finanční zdroje. Ty reprezentují finanční strukturu podniku a dělí se na vlastní a cizí zdroje. Hodnocení kompetencí a zdrojů se odehrává ve třech fázích. V první fázi se identifikují zdroje a kompetence podniku. Ve druhé fázi se hodnotí zdroje a kompetence podle jejich přínosu při vytváření konkurenční výhody. V poslední, třetí fázi, se porovnávají jednotlivé zdroje a kompetence, které jsou podle hodnocení strategicky významné, a porovnávají se se zdroji a kompetencemi konkurentů (Váchal a Vochozka, 2013).

Pro hodnocení zdrojů a kompetencí se používá metoda **VRIO**. Název je odvozen od počátečních písmen čtyř otázek. **V**alue (hodnota) – je zdroj hodnotný? **R**areness (vzácnost) – je zdroj vzácný? **I**mitability (napodobitelný) – je zdroj lehce napodobitelný? **O**rganization (organizace) – je zdroj v souladu s organizací? Podle odpovědí se určuje, zda je zdroj konkurenční výhodou (Veber, 2009).

### 3.1.4 PEST

Pro správné rozřídění jednotlivých vlivů, působící ve vnějším okolí podniku, se používá nástroj označovaný jako PEST analýza. Tvoří ji čtyři kategorie, které společně utváří majoritní část makrookolí. Jsou to faktory politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S) a technicko-technologické (T). Jako u jiných analýz, existuje i zde řada upravených a rozšířených metod. Mezi nejznámější patří PESTLE, kdy se k předchozím faktorům přidávají environmentální vlivy, a politicko-legislativní faktor je rozdělen na dva samostatné faktory (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Aby byly jednotlivé vlivy působící v makrookolí správně zařazeny, je zapotřebí si objasnit a popsat obsah všech kategorií PEST analýzy. **Politicko-legislativní** faktory jsou přesně vymezeny a jejich podoba je neměnná. Zdrojem těchto faktorů jsou především právní předpisy udávané státními a mezinárodními institucemi. Velikou roli zde hraje také aktuální politická situace státu, jeho stabilita a úroveň korupce. **Ekonomické faktory** se naopak mění v čase. Jejich chování a dopad na podnik se proto hůře předvídá. Jsou to vlivy často spojované s makroekonomickými ukazateli. **Sociálně-demografické** faktory spojené s populací státu a jednotlivých oblastí, ve kterých podnik působí. Každá oblast disponuje vlastní kulturou, která byla utvářena na základě historických událostí. Důležitým pilířem každého obyvatelstva je vzdělání a výchova. Dá se tudíž předpokládat, že v různých oblastech bude populace reagovat na podnik různě, což je dáno také demografickými ukazateli. **Technicko-technologické** faktory hrají důležitou složku v konkurenceschopnosti. Podnik může techniku a technologii získávat buď skrz vlastní vědu a výzkum, nebo použije technologii volně dostupnou či nabízenou na trhu. Z tohoto pohledu se rozlišují tři kategorie. První je základní technologie, která je dostupná všem a bez jakéhokoli omezení. Druhou kategorií je klíčová technologie. Ta už je pro některé podniky nedosažitelná a firmám, které jí disponují, přináší konkurenční výhodu. Poslední kategorií jsou rodící se technologie. Ty

jsou na začátku svého vývoje a v budoucnu se z nich mohou stát klíčové technologie (Dvořáček a Slunčík, 2012).

### 3.1.5 Porterův model pěti sil

Podle Portera má každé odvětví pět faktorů, které ovlivňují působení podniku na trhu a jeho ziskovost. Podnik proto provádí analýzu jednotlivých faktorů s cílem analyzovat své mikrookolí. Prvním faktorem je **konkurence v odvětví**. Každý trh disponuje různou úrovní rivality, která je ovlivňována jednotlivými podniky, kteří se na trhu nachází. Některé trhy disponují velkým množstvím konkurentů a jiné mohou být zase ovládány monopoly. Pro podnik se stává odvětví méně přitažlivé, čím vyšší rivalita se na trhu nachází a čím menší tržní podíl společnost ovládá (Grasseová, 2012).

Druhý faktor tvoří **potencionální noví konkurenti**. Ti vstupují do odvětví za předpokladu překonání vstupních bariér, které vytváří jisté požadavky, které musí nový podnik splnit či překonat, aby byl schopen se na trhu uchytit. Existují bariéry, které jsou pevně stanoveny, např. legislativa, a bariéry, které jsou vytvářeny podniky působícími na trhu. Ti se snaží o zvýšení vstupních bariér tak, aby na něj mohlo vstoupit co nejméně nových konkurentů. Takovými vstupními bariérami mohou být technologie, distribuční síť či loajalita zákazníků (Grasseová, 2012).

**Substituty** tvoří další faktor v modelu pěti sil. Jedná se o produkty či služby, které nahrazují produkty nabízené společností a zároveň plní podobnou nebo stejnou činnost (Grasseová, 2012).

Předposledním faktorem jsou **zákazníci**. Ti tvoří poptávku na trhu a mohou mít vliv na výslednou cenu produktu. Pro podnik je hlavním cílem udržet zákazníky na svém trhu a zároveň si nad nimi udržet moc diktovat cenu a požadavky s koupí spojené (Grasseová, 2012).

Posledním faktorem jsou **dodavatelé**. Ideálním dodavatelem je takový dodavatel, který se řídí podle požadavků odběratele a dodržuje pravidlo 7S (správný produkt, správnému zákazníkovi, na správném místě, ve správný čas, ve správném množství, ve správné kvalitě,

za správnou cenu). Pro dosažení těchto podmínek je vhodné udržovat s dodavatelskými společnostmi kladné vztahy, čímž se zároveň omezí riziko jejich ztráty (Grasseová, 2012).

### 3.1.6 SWOT analýza

Nástroj, který účinně navazuje na interní a externí analýzu, je SWOT. Jedná se o jednu z nejrozšířenějších metod zkoumání podniku z pohledu jeho vnitřního a vnějšího okolí. Jejím hlavním úkolem je poskytnout objektivní pohled na současnou situaci firmy. Na obrázku 4 je vidět, že se SWOT analýza dělí do čtyř bloků a její podoba připomíná tabulku 2x2. Každý blok má svůj název. Použitím počátečních písmen každé kategorie je sestaven anagram SWOT, odtud tedy pochází název této analýzy. Silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky jsou umístěny nahoře. K nim se připsují faktory vyplývající z interní analýzy. V dolní části se uvádí příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) zjištěné externí analýzou. Je důležité zmínit, že SWOT analýza je především vizuální nástroj. Proto by neměla být nikterak obsáhlá. Většinou se pracuje s maximálně dvaceti jasně formulovanými faktory (Fotr, 2012).

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4 SWOT analýza  
Zdroj: Jakubíková (2013)

### 3.1.7 Konfrontační matice

Konfrontační matice je nástroj používaný k vyhodnocení SWOT analýzy. Funguje na principu posuzování silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám. Výsledek je vyhodnocení silných a slabých stránek podniku v rámci vývoje vnějšího okolí firmy. Vzhled matice je znázorněn na obrázku 5. Do prázdných buněk se přiřazují hodnoty podle vlivu,

který na sebe mají silné/slabe stránky a příležitosti/hrozby. Rozsah hodnot může být libovolný, v této práci se pohybuje od -2 do +2. Pro lepší znázornění jsou místo čísel použita grafická znázornění plusu a mínusu. Pro příznivý vliv se používá „+“ a pro velmi příznivý vliv „++“. Naopak pro nepříznivý vliv „-“ a pro velmi nepříznivý vliv „--“. Pokud mezi posuzovanými faktory není žádný vliv, použije se „0“. Hodnocení probíhá sčítáním plusů a odečítáním mínusů. „+“ má hodnotu 1, „++“ hodnotu 2, „-“ hodnotu -1 a „--“ hodnotu -2. Faktory s nejvyšším/nejnižším počtem bodů představují největší výhody, nevýhody, příležitosti a hrozby (ProQuest, 2019).

Konfrontační matice		Silné stránky				Slabé stránky				Výsledek
		Silná stránka 1	Silná stránka 2	Silná stránka 3	Silná stránka 4	Slabá stránka 1	Slabá stránka 2	Slabá stránka 3	Slabá stránka 4	
Příležitosti	Příležitost 1									
	Příležitost 2									
	Příležitost 3									
	Příležitost 4									
Hrozby	Hrozba 1									
	Hrozba 2									
	Hrozba 3									
	Hrozba 4									
Výsledek										

Obrázek 5 Konfrontační matice

Zdroj: vlastní zpracování

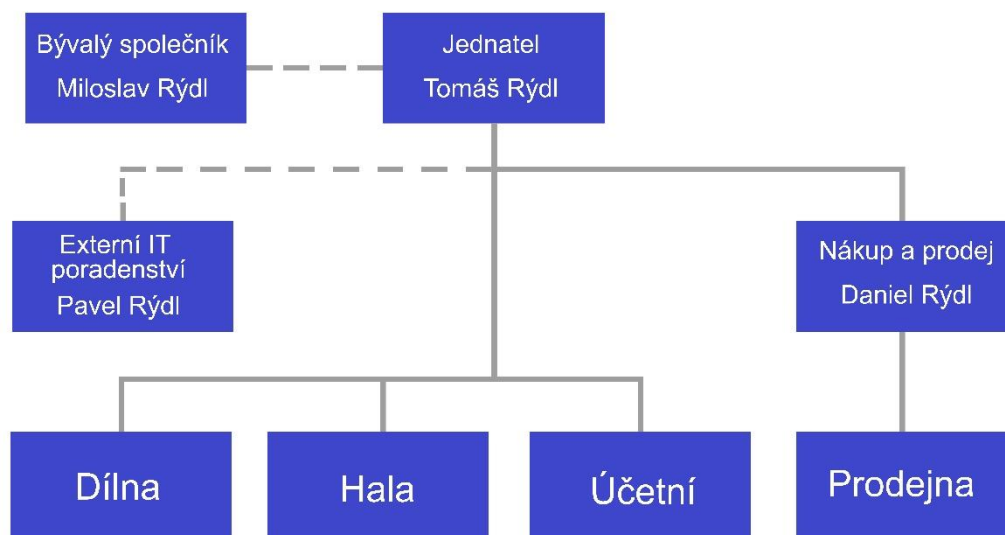
## 4 Diagnostika - Rýdl, s.r.o.

Diagnostika Rýdl je rodinná společnost, která působí na českém trhu od roku 1990. Na obrázku 6 je logo společnosti. Firma se zabývá diagnostikou, servisem a prodejem brzdových systémů pro nákladní a užitková vozidla. Mezi hlavní nabízené služby patří diagnostika a seřízení jízdních souprav, testování ABS, EBS a ECAS systémů a jejich montáž, výměna vadných součástí a prodej dílů a příslušenství pro brzdné systémy.



*Obrázek 6 Logo DIAGNOSTIKY - RÝDL s.r.o.*  
Zdroj: DIAGNOSTIKA - RÝDL, 2019

V čele podniku stojí jednatel společnosti, který je zároveň členem rodiny. Aktuálně je ve firmě zaměstnáno deset pracovníků, z čehož dva jsou rodinnými příslušníky. Z pohledu počtu zaměstnanců se firma řadí mezi malé podniky. Rodinným podnikem se stává díky splnění podmínce, že minimálně jeden člen rodiny je statutárním orgánem společnosti, v tomto případě jednatel společnosti, a zároveň nadpoloviční počet společníků tvoří členové stejné rodiny. Firma byla založena dvěma společníky, otcem a synem. Od roku 2014 má firma pouze jednoho společníka, syna. Otec je osobou soběstačně výdělečně činnou a pro rodinný podnik stále pracuje. Rodinní příslušníci jsou zaznamenáni v organigramu na obrázku 7.



*Obrázek 7 Organigram DIAGNOSTIKY - RÝDL*  
Zdroj: vlastní zpracování

Do roku 2005 sídlila firma v pronajatých prostorech, což značně omezovalo její možnosti. Proto se v roce 2004 rozhodla vybudovat vlastní areál v Jablonci nad Nisou v ulici Harrachovská. Zde sídlí od roku 2005, kdy k původní stavbě přibyla v roce 2008 nová hala, která hrála klíčovou roli v konkurenční výhodě podniku. Volné prostory společnosti jsou rovněž využívány k živnostenské činnosti dalšího člena rodiny.

## 4.1 Vize, mise, cíle

Jako každý jiný podnik, i Diagnostika Rýdl se řídí podle stanovené vize a poslání. Z dlouhodobého pohledu se chce společnost řadit mezi nejspolehlivější autorizované servisy zařazené v programu TruckServices Expres Network od předního výrobce brzdových a řídicích systémů Knorr-Bremse AG. Této vize se podniku daří dosahovat, o čemž vypovídá umístění na prvním místě v soutěži WABCO Service Challenge.

Za své poslání si firma klade vytváření a udržování bezpečného místa na evropských silnicích pro všechny řidiče a účastníky silničního provozu. Docílit toho chce kvalitními brzdovými soustavami pro nákladní a užitková vozidla pořízenými a servisovanými u vysoce kvalifikovaného servisu, kterým je právě Diagnostika - Rýdl. Společnost se proto řídí podle filozofie: „kvalitní oprava + originální díly + spokojený zákazník = bezpečno na našich silnicích“.

Cíle firma nemá konkrétně stanoveny. Management v posledních letech sleduje tržby z prodeje náhradních dílů, a proto by se nově stanovený dlouhodobý cíl na tyto tržby mohl soustředit. Přesně stanovený cíl by se měl opírat o pravidlo SMART. Měla by se zvolit konkrétní hodnota růstu, která se dá měřit a je ve stanoveném čase dosažitelná. V tomto případě by mohl být cíl stanoven následovně: „Cílem firmy na následujících X let je každoroční navýšení tržeb z prodeje náhradních dílů o Y %.”

## **4.2 Situační analýza**

Prostředí tohoto malého rodinného podniku je v této závěrečné práci rozděleno na vnitřní a vnější okolí tak, jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012). Při práci s vnějším prostředím je použita PEST analýza pro makroprostředí a Porterův model pěti sil pro mikroprostředí. U jednotlivých analýz jsou popsány příslušné zainteresované strany, které vytváří nebo jsou ovlivněny faktory působícími na podnik.

## **4.3 Interní analýza**

Pro vnitřní okolí platí, že faktory v něm působící vznikají uvnitř podniku. Analyzovanou firmu si můžeme rozdělit na tři části podle zaměření na oddělené činnosti, které provádí. První samostatnou činností je servis, druhou prodej a třetí školení externích zaměstnanců.

Servis, jakožto hlavní zdroj zisků, má nejvíce zaměstnanců. K vykonávání práce jsou k dispozici dvě oddělené haly, dílna a sklad náhradních dílů. Celkem se této činnosti věnuje šest zaměstnanců a dva manažeři. Prodej má na starosti jeden zaměstnanec na prodejně, který zároveň řídí sklad. Školení externích zaměstnanců tvoří nejmenší složku podnikání. Dříve byl o školení vyšší zájem, nyní jsou zde zisky minoritní.

### **4.3.1 Hodnocení zásob**

Velkou součástí podniku tvoří sklad. Ten je realizován dvěma patry na ploše o velikosti přibližně 150 m<sup>2</sup>. Většina zboží se nachází ve stacionárních policových regálech. Přístroje o vyšší hmotnosti jsou umístěny na paletách tak, aby s nim bylo možné manipulovat za pomoci elektrického paletového vozíku. Položky umístěné ve skladu slouží jako náhradní díly určené k přímému prodeji nebo použití při opravách brzdových soustav prováděných na



místě zaměstnanci podniku v rámci servisu. Běžně je na skladě k dispozici okolo 1 400 položek, kdy se hodnota uskladněných dílů a materiálu oceňuje na šest až sedm milionů korun. K březnu 2020 bylo na skladě 1 340 položek o celkové hodnotě 5 972 090 Kč. Za rok 2019 se ve skladu protočilo 15 706 kusů zboží s obratem 16 217 147 Kč. Nejvíce odebíranou položkou byla vložka vysoušeče vzduchu od společnosti Knorr-Bremse. Té se prodalo celkem 1 362 kusů v hodnotě 286 820 Kč. I když se jedná o nejčastěji prodávanou položku, nejvýnosnější za rok 2019 byl pružinový válec, opět od společnosti Knorr-Bremse, kterého se prodalo 238 kusů v hodnotě 1 171 290 Kč.

Účetní výkazy firmy poskytují řadu informací o tom, jak si podnik vede v rámci finančního řízení. V této práci se sledují vybrané absolutní ukazatele a porovnávají se na základě časového období. Jako zdroj slouží především rozvaha a výkaz zisku a ztrát z konce účetního období.

Z výkazu zisku a ztrát je možné zjistit výši nákladů na prodané výrobky a z evidence skladu podniku průměrnou výši zásob ohodnocenou v korunách. Tyto hodnoty se následně použijí při výpočtu obrátek zásob a doby obratu zásob, aby se zjistilo, jak si firma vede v rámci efektivního řízení zásob. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 1. Z vypočtených hodnot vyplývá, že si podnik drží velké množství zásob. Jedním z důvodů je sezónní fluktuace dílů. Některé náhradní díly, jako jsou vysoušeče vzduchu, protimrznoucí kapaliny do brzd, vzduchové filtry, se nejvíce prodávají v určité roční období, jelikož jejich životnost je ovlivněna okolním počasím. Velkému množství zásob ovšem hrozí zastarávání a jejich možný propad do kategorie neprodejné. To jsou položky, které se za celý rok nehnou. V roce 2018 bylo takových položek evidováno 5 538 kusů. V následujícím roce 2019, tento počet klesl na 4 553 kusů o peněžním objemu 2 520 685 Kč, což činilo při srovnání s rokem 2018 rozdíl pouze 19 089 Kč na 985 kusech. I když se jedná o neprodejné položky, pro podnik mají stále význam. V ČR je autopark, který se dá považovat za zastaralý. Velké množství dopravců vyžaduje díly, které jsou u konkurenčních podniků nedostupné. Tím, že si firma drží tyto díly na skladě, si vytváří konkurenční výhodu. Těmto zákazníkům může poskytnout výměnu porouchaného dílu ihned, v opačném případě by bylo nutné takovýto díl objednat u dodavatele. Ten ho musí zadat do výroby a doba dodání může trvat až třicet dní.

*Tabulka 1 Hodnocení efektivního řízení zásob*

Rok	2016	2017	2018	2019
Obrátka zásob (OZ)	2,8	2,2	2,1	2,3
Doba obratu zásob (DOZ)	129	161	174	158

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Finanční analýza

V tabulce 2 je zaznamenán vývoj tržeb z prodeje náhradních dílů a vývoj dlouhodobého hmotného majetku za období 2010 – 2019. Z hodnot tržeb z prodeje náhradních dílů je patrný propad v roce 2012. Tržby v této době klesly přibližně o 7 500 000 mil. Kč. Podniku se v následujících letech nedařilo na původní tržby navázat a v roce 2017 jej čekal další propad. V tomto případě se tržby propadly o téměř 7 000 000 mil. Kč. Opět se na původní výši tržeb nepovedlo navázat. Z dlouhodobého hlediska se podniku nedaří a tento trend stále pokračuje. Hodnoty tržeb se týkají pouze prodeje náhradních dílů, nikoli diagnostiky a servisu. Servis vykazuje pravidelné roční zisky okolo 1 mil. Kč, které v posledních deseti letech zůstávají na stejné roční úrovni. Dalším absolutním ukazatelem, který poskytuje důležitou informaci o vývoji podniku, je nárůst dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2011 započala výstavba druhé haly, která byla dokončena v roce 2013. Jednalo se o investici v hodnotě 11,5 mil. Kč. Další vyšší investice následovala v roce 2018, kdy se firma rozhodla k přístavbě dvou garáží.

*Tabulka 2 Absolutní ukazatele*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje náhradních dílů	37 277	35 897	28 388	29 076	25 674
Dlouhodobý hmotný majetek	23 696	32 070	33 331	33 353	33 310

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje náhradních dílů	24 660	24 427	17 708	16 798	16 753
Dlouhodobý hmotný majetek	33 446	33 524	33 578	34 466	35 046

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Při analýze zdrojů a kompetencí se postupuje ve třech fázích: identifikace zdrojů a kompetencí, hodnocení zdrojů a kompetencí a srovnání zdrojů a kompetencí. Výsledky jsou zaznamenány a vyhodnoceny v tabulce 3 na straně 40.

## I. Identifikace zdrojů a kompetencí

Zdroje jsou rozděleny do čtyřech kategorií: hmotné, nehmotné, lidské a finanční. Každý z těchto zdrojů má specifické vlastnosti a jinak přispívá ke konkurenční výhodě podniku.

### a) Hmotné zdroje

Firma má vlastní pozemek o rozloze přibližně 4 000 m<sup>2</sup>, na kterém vybudovala vlastní pracovní prostory o rozloze 1 200 m<sup>2</sup> a dvou podlažích. Objekt je zároveň sídlem společnosti. Dá se rozdělit hned do několika částí. Budovu tvoří kancelářské prostory, dvě haly, sklad, dílna, tři garáže a obytné prostory, které aktuálně slouží jako osobní byt a výtvarný ateliér. Součástí areálu je vlastní parkoviště, které umožňuje stání až pro deset vozidel. Pro podnik jsou důležitá vozidla. Těch má aktuálně ve svém vlastnictví tři. Firmě umožňují přepravovat materiál a přístroje, odvážet díly k zákazníkům, přepravci apod. Firma dále disponuje řadou měřicích zařízení, která jsou navržena pro práci se vzduchovými brzdami. Tato zařízení musí procházet pravidelnou revizí, aby nedošlo k závadě, která by způsobila chybu při servisní činnosti nebo neohrozila zdraví zaměstnanců.

### b) Nehmotné zdroje

Firma používá řadu softwarů, které slouží k měření brzdových soustav. Licence jsou získávány od výrobců a k jejich používání je nutná kvalifikace. Společnost je rovněž součástí programu TruckServices Expert Network. Jedná se o partnerský program společnosti Knorr-Bremse, který umožňuje blízkou spolupráci distributorů a servisních center. Poskytuje řadu certifikovaných školení a nabízí speciální měřicí nástroje určené k práci s jejich výrobky.

### c) Lidské zdroje

Zaměstnanci jsou jednou z největších předností a zároveň největší slabinou firmy Diagnostika - Rýdl. Jako malý podnik je na zaměstnancích a jejich znalostech závislá. Všichni zaměstnanci jsou u společnosti téměř od jejího počátku. Disponují zkušenostmi a dovednostmi, které nabyli za řadu let práce u firmy. Podnik si udržuje jejich loajalitu a řádně si cení jejich důvěry. Management, tvořený rodinou, začínal pouze se znalostmi nákladních vozidel a všechny vědomosti a zkušenosti v řízení a vedení získal během rozvíjení podniku. Za dobu

třiceti let se jim povedlo vybudovat stabilní rodinnou firmu. Protože se jedná o malý podnik, je organizační struktura firmy plochá. Řízení je však o to snazší, jelikož příkazy jsou dávány přímo a nevzniká tak šum při komunikaci.

d) Finanční zdroje

Podnik čerpá primárně ze tří zdrojů financí. První je zisk z podnikatelské činnosti. Výsledek hospodaření za účetní období se zdaní, pokud je potřeba naplní se zákonné fondy a vyplátí podíl na zisku. Druhým zdrojem financí jsou cizí zdroje. Firma k financování podniku cizími zdroji využívá dlouhodobé bankovní úvěry. Do finančních zdrojů se promítá i nájemné placené otcem, který býval v podniku společníkem, a nyní je pouze OSVČ. Ke své podnikatelské činnosti využívá prostory rodinné firmy a každý měsíc jí platí nájem.

II. Hodnocení zdrojů a kompetencí

a) Hmotné zdroje

Vlastní areál představuje značnou výhodu. Budovy byly navrženy a postaveny tak, aby vyhovovaly pracovní činnosti. Dvě pracovní haly umožňují pracovat odděleně na dvou vozidlech, čímž je zajištěna vyšší flexibilita firmy. Nevýhodou je malý prostor pro parkování nákladních vozidel. Rovněž poloha firmy není příliš strategická. Jedno z firemních vozidel je vybaveno příslušenstvím potřebným pro práci v terénu. Podnik tak má možnost nabízet svým zákazníkům výjezdy k stojícím kamionům.

b) Nehmotné zdroje

Dobré jméno společnosti je v konkurenčním boji výhodou. Proto podnik nabízí pouze originální díly a dokáže přilákat zákazníky, kteří svá vozidla chtějí opravit kvalitně, i když je cena dílů vyšší než u neoriginálních. U tohoto segmentu zákazníků se dobře buduje loajalita, což podnik sleduje na počtu stálých klientů.

c) Lidské zdroje

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci jsou hybnou silou podniku. Díky jejich dlouholeté praxi se může podnik na trhu pyšnit kvalitní úrovní servisu a diagnostiky. V podniku ovšem chybí mladí zaměstnanci a průměrný věk stávajících zaměstnanců se pohybuje nad 45 let. Management, který byl z počátku nezkušený, má dnes praxi v řízení lidí, komunikaci a plánování.

Stále jsou ovšem patrné mezery v ekonomickém a manažerském vzdělání. Například marketingová část je zcela přehlížena a podniku dělá problém se zviditelnit u potencionálních zákazníků.

d) Finanční zdroje

Vytvořený zisk a osobní vklady jsou nejběžnějším a nejvyužívanějším zdrojem financování podniku. Nejedná se o jediný zdroj financí, zejména pro větší investice není vhodný. V minulosti využívala firma k financování investic cizí zdroje v podobě dlouhodobého bankovního úvěru. Nyní firma nemá žádný dlouhodobý úvěr a financování řeší alternativou osobních vkladů.

III. Srovnání zdrojů a kompetencí

V tabulce 3 je seznam zdrojů a kompetencí. Každá položka tabulky odpovídá na čtyři otázky metody VRIO a podle získaných odpovědí se posuzuje, zda je zdroj či kompetence konkurenční výhodou.

Tabulka 3 VRIO hodnocení zdrojů a kompetencí

Zdroj nebo kompetence	V Je zdroj hodnotný?	R Je zdroj vzácný?	I Je zdroj lehce napodobitelný?	O Je zdroj v souladu s organizací?
Vlastní areál	ano	ano	ano	ano
Výjezdové vozidlo	ano	ne	ano	ano
Pouze originální díly	ano	ne	ne	ano
Nezadluženost	ano	ne	ano	ano
Velmi zkušené zaměstnanci	ano	ano	ne	ano
Program TruckServices Expert Network	ano	ano	ne	ano
Nutnost licencí	ne	ne	ne	ano
Management bez předchozích zkušeností	ne	ne	ano	ne

Zdroj nebo kompetence	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku.
Vlastní areál	Konkurenční výhoda
Výjezdové vozidlo	Konkurenční parita
Pouze originální díly	Konkurenční výhoda
Nezadluženost	Konkurenční parita
Velmi zkušené zaměstnanci	Relativně trvalá konkurenční výhoda
Program TruckServices Expert Network	Relativně trvalá konkurenční výhoda
Nutnost licencí	Konkurenční parita
Management bez předchozích zkušeností	Konkurenční nevýhoda

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Externí analýza

Svému vnějššímu okolí se snaží podnik spíše přizpůsobovat, jelikož se stále jedná o malou firmu s malým tržním podílem. Ovlivňovat trh se snaží jen v konkrétních oblastech, jako je tomu například u konkurence. Vnější okolí je rozděleno na již zmíněné makroprostředí a mikroprostředí.

### 4.4.1 PEST

Makroprostředí se firma přizpůsobuje a nesnaží se ho nijak ovlivňovat. Faktory, které zde na ní působí, jsou pro většinu firem právní formy s.r.o. stejné. Vlivy, které zde působí navíc, jsou především ty, které vznikají na základě odvětví, ve kterém podnik působí. Při aplikaci PEST analýzy jsou zkoumány čtyři kategorie faktorů.

U **politicko-legislativních** ovlivňuje podnik nejprve česká a evropská legislativa. Velký vliv tu hraje především Evropská Unie, Česká republika a kraj společně s městem. Firma se řídí podle povinností stanovených zákony, vyhláškami a směrnicemi, které jsou v souladu s právní formou podnikání s.r.o. Nejvíce je podnik ovlivněn Zákonem o obchodních korporacích, zákoníkem práce, zákonem o daních z příjmů a zákonem o účetnictví. Jakožto podnik, který se zabývá servisem a opravami nákladních a užitkových vozidel, vyprodukuje ročně velké množství kontaminovaného odpadu látek, jako jsou kovy, maziva, oleje, gumy, kontaminovaný textil a kartón apod. Některé z těchto odpadů je firma povinna recyklovat dle stanovených požadavků, což ji ročně stojí okolo 100 000 Kč. Podnik rovněž ročně zaplatí značnou částku za odvádění srážkových vod do veřejné kanalizace. Tato platba je dána zákonem č. 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a vyhláškou č. 428/2001 Sb., kterou se tento zákon provádí. Všichni majitelé nemovitostí, ve kterých se provádí podnikatelská činnost, jsou povinni platit za odvod srážkových vod. Množství se počítá buď přímo, na základě měření přes přípojku či přes uliční vpust', nebo bez měření, což je případ Diagnostiky Rýdl. Pro výpočet odváděného množství srážkových vod se používá vzorec uvedený ve vyhlášce č. 428/2001 Sb. Ten rozděluje plochy do tří kategorií: těžce propustné plochy, propustné zpevněné plochy a plochy kryté vegetací. Každá z těchto kategorií má stanovený odtokový součinitel, který se násobí s plochou, čímž vzniká redukovaná plocha. Všechny tři redukované plochy se sečtou a násobí dlouhodobým

srážkovým normálem. Ten je pro danou oblast stanoven světovou meteorologickou organizací, a to na dobu třiceti let (TZB-info, 2018). Firma se tuto problematiku snaží řešit zabudováním retenční nádrže, čímž ušetří za odvod srážkových vod do kanalizace a zároveň ušetří za stočné díky uchovávané vodě v zásobníku, kterou dále používá k zavlažování okolí firmy. Firma má také svoji čističku odpadních vod, je tedy schopná kontaminovanou vodu čistit a znovu využívat.

Podnik působí pouze na českém trhu, ale kromě české ekonomiky má vliv na vytváření **ekonomických faktorů** i ekonomika Evropské unie kvůli používání eura, a německá ekonomika ze strany dodavatelů. Na základě vývoje makroekonomických ukazatelů lze sledovat, jaký má národní ekonomika dopad na chod podniku. Mezi hlavní ukazatele ovlivňující firmu patří hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace a nezaměstnanost. Majoritní vliv z těchto ukazatelů má hospodářský cyklus, který lze měřit za pomoci hrubého domácího produktu. V roce 2008, kdy došlo k celosvětové finanční krizi, byla česká ekonomika poznamenána více než čtyřprocentním propadem HDP, který v následujících letech navazoval na ekonomický pokles. V této době pocíťoval podnik ztrátu zisků. Celkový obrát firmy klesl o 40 %, což bylo způsobeno snížením výroby aut velkých automobilek a poklesem poptávky po náhradních dílech. V této době klesl rovněž zájem autodopravců o servis. Z krize se firma dostala až po roce 2014, kdy se národní ekonomika začala průběžně vzpamatovávat a přešla do růstového trendu. Obraty podniku se však nikdy nedostaly zpět na úroveň, která panovala před rokem 2009. Aktuálně podnik stojí před rizikem narůstající krize v Německu, a to zejména proto, že je firma silně závislá na německém dodavateli brzdových soustav Knorr-Bremse. Tuto skutečnost navíc umocnila situace s onemocněním COVID-19. Pokud dojde na trhu ke zvyšování cen, bude muset Diagnostika - Rýdl rovněž reagovat na dění trhu a své ceny zvýšit. Podstatnou část vlivu na ekonomické hospodaření firmy má vývoj eura. Z 80 % nakupuje podnik díly za eura a každá změna směnečného kurzu má dopad na výsledný zisk. Negativní dopad měl konec roku 2013, kdy se Česká národní banka rozhodla pro záměrné oslabení české měny fluktuací kurzu kolem 27 korun za euro s cílem podpořit český export (Kurzy.cz, 2020). Analyzovaný podnik se tak bohužel dostal do situace, kdy se mu zvýšila cena nakupovaných dílů, a to přibližně o dvě koruny za euro. Dalším podstatným ekonomickým faktorem je míra inflace. V roce 2019 vzrostla průměrná míra inflace oproti roku 2018 o 0,7 procentního bodu na 2,8 % (Kurzy.cz, 2020). Podnik na



tuto změnu reaguje zvýšením cen a zároveň zvažuje míru inflace při každoročním navyšování mezd zaměstnanců. Nezaměstnanost si v minulých letech udržovala klesající tempo. Za posledních pět let klesla ze 7,7 % na 3,1 %. Pro rok 2020 se očekává nezaměstnanost v rozmezí 2 – 3 % (Kurzy.cz, 2020). Pro malé a střední podniky to znamená především vyšší nárůst průměrné mzdy, kterou tlačí nahoru nízká míra nezaměstnanosti a neuspokojená vysoká poptávka po pracovní síle.

**Sociální faktory** ovlivňují podnik pouze z malé části. Cílový segment je velice úzký a ke svým klientům se firma dostává krátkou distribuční cestou. U servisu a diagnostiky dochází k přímé distribuční cestě a v prodeji náhradních dílů zastává článek maloobchodu v nepřímé distribuční cestě dodavatel, maloobchod, spotřebitel. Demografické faktory typu počet obyvatel a hustota zalidnění zde hrají roli v kombinaci s průmyslovými podniky. V Libereckém kraji, konkrétně v Liberci a Jablonci nad Nisou, existuje hned několik logistických firem, které zde vyrostly z důvodu velkého množství průmyslových podniků, které vyžadují logistické služby. Pro analyzovanou firmu to znamená vyšší koncentraci automobilové dopravy v místě podnikání. V podniku pracuje malé množství stálých zaměstnanců a v aktuální době firma nenabízí žádná pracovní místa. V budoucnu může mít na podnik vliv vzdělanost obyvatelstva. Pokud by došlo k odchodu některého ze zaměstnanců, vyhledávala by firma zaměstnance s odborným vzděláním, konkrétně s elektrotechnickým a automechanickým zaměřením. Podnik ovlivňují prioritně sociální faktory týkající se vlastních zaměstnanců. Ti očekávají jistou životní úroveň, kterou jim má podnik dopomoci získat. Podnik proto zaujímá flexibilní postoj v poměru práce a volný čas. Pokud to pracovní vytížení umožňuje, toleruje podnik odchod před skončením pracovní doby tak, aby se zaměstnanci mohli věnovat svým aktivitám a rodině. Mezi další benefity, které firma svým zaměstnancům nabízí, patří možnost opravování soukromých automobilů v podniku, půjčování firemního vozidla pro soukromé účely, možnost účasti na teambuildingových a sportovních akcí.

**Technologicko-technické faktory** tvoří pro Diagnostiku Rýdl v makroprostředí jednu z nejdůležitějších složek. Podnik používá základní a klíčovou technologii. U základní se v první řadě jedná o technologii používanou k výkonu práce. Jde zejména o měřicí techniku a software, které jsou nezbytné k analýze brzdové soustavy a elektrotechnických závad. Nachází se zde brzdová válcová stolice, diagnostické zařízení a softwary pro diagnostiku

ABS, EBS, ECAS a brzdových komponentů, diagnostika výrobců brzdových systémů KNORR, WABCO, HALDEX, SAF, BPW a měřicí brzdový stav pro zkoušení a testování jednotlivých brzdových komponentů vzduchových brzd. Další technologií jsou samotné brzdové soustavy. Ty se neustále vyvíjejí a podnik je povinen posílat své zaměstnance na pravidelná školení, aby si udrželi aktuální přehled a přizpůsobili se měnícím se podmínkám. Jednou z poměrně mladých novinek na trhu je přecházení firem Knorr-Bremse a WABCO na tzv. reman systém. To znamená, že výrobci stahují zpět z trhu staré a použité brzdové komponenty, které následně rozeberou, roztřídí a vyřadí nepoužitelné části, vyhovující části obnoví a smontují nový výrobek, který označí jako díl "reman", což znamená, že může obsahovat již použité díly. Tímto procesem šetří podniky životní prostředí.

#### 4.4.2 Porterův model pěti sil

Při aplikaci Porterova modelu pěti sil se nahlíží do mikrookolí podniku. Proto je důležité si popsat odvětví, ve kterém podnik operuje. V tomto případě spadá podnik dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, konkrétně do skupiny 45.2 Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů.

Každý **zákazník** má jiné požadavky a přístup je velice individuální. Zákazníci se v podniku pohybují ve dvou oblastech požadavků: servis s měřením a prodej. Servis a měření tvoří majoritní kategorii všech zákazníků a určuje vytížení pracovní kapacity firmy. Poptávka je vytvářena dvěma typy zákazníků, kteří vyžadují opravu či seřízení svého vozu.

- a) První kategorií jsou **přepravní společnosti**. Zde je podstatné se zaměřit na dopravce, kteří svá vozidla nechávají servisovat a opravovat u českých firem. Vytíženost českých dopravců je možné sledovat za pomoci ukazatele přepravních výkonů nákladní silniční dopravy. Ten je v tabulce 4 rozdělen na tuzemskou a mezinárodní dopravu. Z uvedených hodnot je patrné, že se v posledních pěti letech přepravní výkony snižují. To je způsobeno vytlačováním českých dopravců z mezinárodního trhu. Ti se stále více soustředí na tuzemský trh a opouští ten mezinárodní. V roce 2015 se celkové přepravní výkony dostaly na své dosavadní maximum, a to na 58 714 mil. tunokilometrů. V následujících čtyřech letech však klesly přibližně

o 40 %, čímž se propadly pod hodnoty z doby finanční krize (ČSÚ, 2020). Přeprava stále klesá, což má negativní dopad na analyzovanou firmu.

- b) Druhým typem zákazníka je **provozovatel užitkových vozidel**. Většinou se jedná o autobusy a technická vozidla vlastněná městem, krajem či soukromým provozovatelem. Tito zákazníci disponují v dlouhodobém rozmezí konstantním počtem vozidel. Hledí na kvalitu zboží, vyhledávají kvalitní služby a dají se považovat za více loajální zákazníky.

V oblasti prodeje se většina zákazníků vyznačuje velmi malou loajalitou. Podstatným faktorem je pro ně cena a čas. Díl chtějí obdržet co nejdříve a za nejnižší cenu. Vyjednávací síla zákazníků je velice nízká. Podnik své ceny musí upravovat prioritně dle účtovaných cen výrobců.

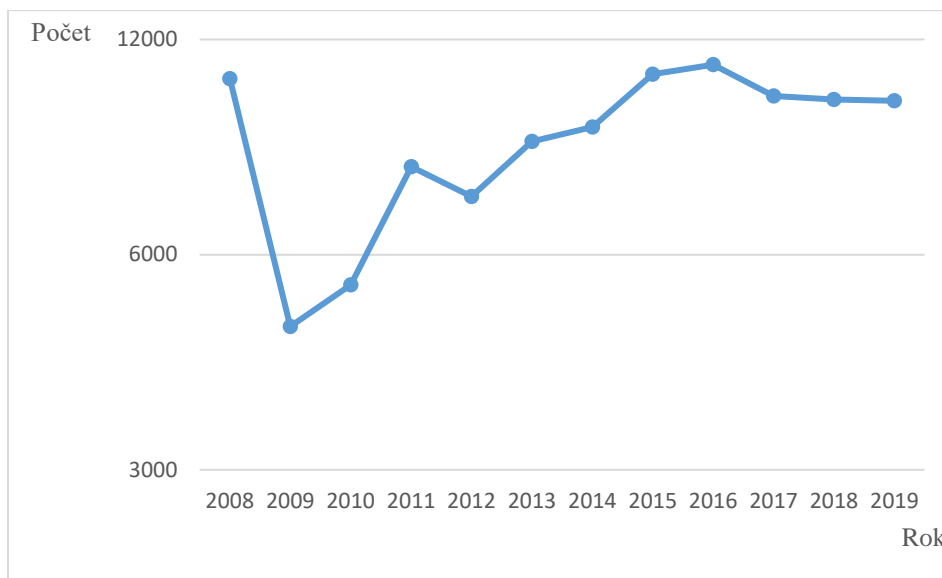
*Tabulka 4 Přepravní výkony nákladní silniční dopravy*

Druh dopravy	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Vnitrostátní</i>	15 755	13 502	14 776	14 995	14 414	15 401
<i>Mezinárodní</i>	35 122	31 452	37 056	39 835	36 814	39 492
<i>Celkem</i>	50 877	44 955	51 832	54 830	51 228	54 893

Druh dopravy	2015	2016	2017	2018	2019 (Q1 až Q3)
<i>Vnitrostátní</i>	21 183	22 304	21 899	23 543	17035
<i>Mezinárodní</i>	37 531	28 010	22 374	17 530	9066
<i>Celkem</i>	58 714	50 315	44 274	41 073	26 101

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

**Konkurence** v České republice neustále sílí. Kromě značkových servisů vozidel spadají do konkurence i soukromé servisy a dílny, které nabízejí levné neznačkové díly. V Libereckém kraji má firma přibližně patnáct konkurenčních podniků. Nikdo není jejím hlavním konkurentem, všichni jsou konkurenti stejnou měrou. Z grafu na obrázku 8 je patrné, že se trhu nejméně dařilo mezi lety 2009 až 2015. Počet nově registrovaných nákladních vozidel klesl v roce 2009 z 10581 kusů na 4760 (Svaz dovozců automobilů, 2020). Konkurenceschopnost v této době hrála podstatnou roli. Finanční krize zapříčinila pokles počtu nákladních automobilů na území České republiky. Klesla poptávka po servisech a diagnostikách a záleželo na loajalitě zákazníků. Mnoho zahraničních firem se v této době poohlíželo po menších lokalitách a zaměřilo se i na Českou republiku. Podnik se spoléhal na své stálé zákazníky a na trhu se mu podařilo udržet svojí pozici.



*Obrázek 8 Počet registrovaných nových nákladních vozidel*  
Zdroj: vlastní zpracování dle Svazu dovozců automobilů (2020)

Pro vstup **potencionálních konkurentů** na trh existuje hned několik bariér. Nejprve je nutné získat základní kapitál. Na začátku se musí podnikatel rozhodnout, kolik peněz je ochoten a schopen investovat do firemních prostorů. Vlastní prostory si podnikatel může pořídit koupí již vybudovaného areálu nebo výstavbou vlastního, ale v tomto případě musí podnikatel očekávat investici v minimální výši 10 miliónů korun. Dle zkušeností Diagnostiky Rýdl lze tuto podnikatelskou činnost vykonávat i v prostorách pronajatých. Firma začínala v malém areálu s jednou servisní halou a jednou kanceláří. Tyto prostory byly na začátku podnikání více než dostačující. Postupem času, kdy rostla klientela, se firma rozhodla vybudovat vlastní areál dle svých představ a požadavků. Do vstupních financí se dále promítnou náklady na základní vybavení haly k provádění servisu nákladních vozidel. Na zakoupení základní technologie a vybavení je zapotřebí přibližně 10 milionů korun. Některá zařízení se musí každý rok certifikovat, například zkušební brzdná stoly nebo tlakové nádoby. Firma musí rovněž investovat do licencí softwarů určených k diagnostikování elektronických systémů firem, vyrábějících brzdové soustavy. Další bariérou jsou zaměstnanci a znalosti. Aby byl nový podnik schopen efektivního fungování, měl by zaměstnávat alespoň 4 – 6 zaměstnanců. Ti musí být každoročně školeni u výrobců brzd a vozidel. Jednou za dva roky probíhá audit a certifikace pro udílení značkového servisu Knorr-Bremse a WABCO.

**Dodavateli** pro Diagnostiku Rýdl jsou výrobci brzdových systémů užitkových vozidel. Aktuálně na trhu dominují tři firmy: Knorr-Bremse, WABCO a Haldex. Dále firma spolupracuje s výrobcí BPW, SAF, GIGANT a PANAF. Podnik se soustředí především na těchto sedm zmíněných distributorů, jelikož jejich výrobky jsou na základě dlouhodobé zkušenosti nejkvalitnější a nejefektivnější. Tomu odpovídá i vyšší cena dílů. Někteří zákazníci však vyžadují nižší cenu oprav. Řešením bývají repliky originálních dílů od neznačkových výrobců, avšak tyto díly jsou nespolehlivé a nemají dlouhodobou životnost. Firma tyto díly neprodává, i když to zákazníci vyžadují.

K servisu a diagnostice brzdových systémů nákladních vozidel neexistuje přímý **substitut**. Na trhu se ovšem čím dál více začínají objevovat substituty k nákladním vozidlům na spalovací motor v podobě elektrických automobilů. Přední výrobci nákladních vozidel, jako je IVECO, MAN, Mercedes investují finance do vývoje elektro nákladního automobilu. Společnost MAN představila svůj eTruck v roce 2016 a od roku 2018 probíhá jeho testování v provozu. Firma uvádí, že maximální dojezdová vzdálenost je 200 km, což činí tento vůz pro dopravní podniky méně atraktivním (MAN, 2020). Pokud dojde v budoucím vývoji k navýšení této vzdálenosti natolik, aby byla srovnatelná s dojezdovou vzdáleností průměrného nákladního vozidla, dojde pravděpodobně k průběžnému nahrazování vozů na spalovací motor za vozidla elektrická. Pro analyzovanou firmu by to znamenalo výrazný propad, jelikož brzdové soustavy elektrických vozidel jsou rozdílné od soustav používaných u běžných dopravních vozidel.

## 4.5 SWOT analýza

Faktory, vyplývající z vnitřní a vnější analýzy, jsou použity k celkovému zhodnocení SWOT analýzou. Vnitřní faktory získané z interní analýzy podniku tvoří **silné a slabé stránky**. Faktory vnějšího prostředí, které byly získány z PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil, se do SWOT analýzy promítají jako **příležitosti a hrozby**. Výsledná SWOT analýza je na obrázku 9 na straně 49. V levé části jsou silné stránky a příležitosti, na pravé straně slabé stránky a hrozby.

U silných stránek je zmíněno šest faktorů. Firma již dlouhodobě považuje za svojí nejdůležitější přednost zkušený zaměstnanecký tým. S příchodem nových technologií je

schopna poslat zaměstnance na školení a začít nabízet nové brzdové systémy a jejich opravu. Svoji pozici na trhu v průběhu podnikání umocnila vybudováním vlastního areálu a jeho postupným rozšířením výstavbou druhé haly. Všechny úvěry spojené s těmito výstavbami byly již splaceny a firma v této době není zadlužená. Mezi silné stránky je zařazen i sklad podniku, díky kterému se může podnik soustředit, kromě diagnostiky a servisu, i na prodej náhradních dílů. Firma používá a prodává pouze originální díly, díky čemuž se prezentuje jako značkový servis. Nově je firma součástí programu TruckServices Expert Network, který by ji měl pomoci se lépe zviditelnit na trhu.

V kvadrantu příležitostí jsou uvedeny čtyři situace, které se podniku nabízejí. První příležitostí je poptávka po internetovém prodeji. Trh se dostal do bodu, kdy vzniká poptávka po internetových obchodech s náhradními díly. Pro klienty to znamená vyšší pohodlí a pro firmu příležitost cílení na nový segment zákazníků. S další příležitostí souvisí skutečnost, že firma má na skladě díly, které se již nevyrábí a na trhu jsou méně dostupné, ale čeští dopravci se staršími vozidly mají o tyto díly stále zájem. Třetí příležitostí jsou noví dopravci. Firma tohoto faktu zatím nijak nevyužívá a nové klienty přímo nevyhledává. Spoléhá se především na svou dobrou pověst, své webové stránky a doporučení ze strany zákazníků a dodavatelů. Další příležitostí je rozšíření servisní činnosti. Firma se zabývá pouze brzdovými soustavami, ale ze strany zákazníků je zájem o další servisní činnosti na zařízeních, jako jsou převodovky nebo tlumiče.

Firma dlouhodobě vykazuje klesající poptávku po prodeji zboží a servisu, které navíc nepřispívá aktuální situace způsobená infekčním onemocněním COVID-19. V období zprísňení zdravotních opatření došlo k poklesu přepravní dopravy v Libereckém kraji. Spousta středních a velkých firem v Libereckém kraji je závislá na automobilovém průmyslu. S postupným omezováním a přerušováním výroby v automobilových společnostech klesla výroba automobilových dílů, čímž klesla přeprava v Libereckém kraji a rovněž klesla poptávka po diagnostice a servisu nákladních vozidel. Negativně byla poznamenána i česká koruna, která se během pár dní vyšplhala ze stabilních 25 korun za euro na 27 korun za euro, což velmi ovlivnilo výdaje firmy, jelikož 80 % dílů nakupuje právě za eura od německých dodavatelů. Problémem jsou krachující dopravci, kteří nejsou schopni splácet faktury včas.

Firma se nezabývá marketingovou komunikací, čímž se sama připravuje o potenciální zákazníky. S rostoucí konkurencí klesá poptávka a stávající zákazníci neprojevují zájem o veškeré produkty, které má firma na skladě. Několik položek se tak dá považovat za dlouhodobě neprodejně. Společnosti také chybí obchodní prodejce, který by se zabýval komunikací s dopravními společnostmi a nabízel jim produkty a služby. Rovněž místo firmy není příliš strategické. Podle Diagnostiky – Rýdl je v Praze, Brně a Plzni vyšší poptávka po prodeji a servisních službách.

Takto vypracovaná SWOT analýza může být pro podnik základem při tvorbě strategického plánu. Ještě předtím je možné použít konfrontační matici, která vychází ze SWOT analýzy. Je vhodná k vyhodnocení jednotlivých faktorů, což firmě pomůže při vytváření a výběru strategie.

VNITŘNÍ	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní areál</li> <li>• Zkušení zaměstnanci</li> <li>• Prostorný sklad</li> <li>• Splacené úvěry</li> <li>• Součástí TruckServices Expert Network</li> <li>• Používání a prodej pouze originálních dílů</li> </ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klesající ziskovost prodeje</li> <li>• Slabý marketing a propagace</li> <li>• Položky na skladě s nízkou poptávkou</li> <li>• Areál není na strategickém místě</li> <li>• Firma nemá obchodního zástupce</li> </ul>
	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poptávka po internetovém prodeji</li> <li>• Poptávka po méně dostupných dílech</li> <li>• Noví dopravci</li> <li>• Rozšíření servisní činnosti</li> </ul>	<b>HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomický propad</li> <li>• Kurzové změny</li> <li>• Úpadek přepravní dopravy v Libereckém kraji</li> <li>• Nové servisy v okolí</li> <li>• Krachy dopravců</li> </ul>

Obrázek 9 SWOT analýza DIAGNOSTIKY - RÝDL  
Zdroj: vlastní zpracování

## 4.6 Konfrontační matice

Na obrázku 10 je zpracovaná konfrontační matice, kde jsou vyhodnoceny vlivy silných a slabých stránek, příležitosti a hrozby. Faktory jsou mezi sebou porovnávány a na základě jejich vzájemného vlivu jim je udělena známka podle pětistupňového bodovacího systému. Výsledkem je lepší přehled faktorů, které mají na podnik největší dopad.

Nejsilnější stránkou podniku, vycházející z matice, jsou zkušené zaměstnanci. Většina z nich je v podniku již přes dvacet let, disponují nenahraditelnými znalostmi a dovednostmi a pro podnik představují velice těžce nahraditelnou konkurenční výhodu. Je důležité si ovšem uvědomit, že průměrný věk zaměstnanců je přes 45 let. Do budoucna to znamená nutnost získávání nových zaměstnanců a snižování těžké manuální práce u stávajících. Druhou a třetí nejsilnější stránkou jsou pak skladové prostory společnosti a program TruckServices Expert Network.

V případě slabých stránek je největším problémem klesající ziskovost prodeje a slabý marketing a propagace. Problém související s prodejem je posílen hrozbou v podobě úpadku přepravní dopravy v Libereckém kraji, jejíž výsledkem je snížení poptávky po prodeji a servisu. Z důvodu klesající poptávky by měly směřovat volné finance právě do marketingu. Klesající prodeje by se mohlo podařit navýšit získáním obchodního zástupce, který by zastával marketingové funkce, na které nemá aktuální management společnosti dostatek času.

Jako nejvýhodnější příležitost se podle výsledků matice ukázalo rozšíření servisní činnosti. Podnik již nad touto možností uvažuje, konkrétně management přemýšlí o rozšíření činnosti na pneuservis nákladních vozidel.



<b>Konfrontační matice</b>		<i>Silné stránky</i>						<i>Slabé stránky</i>					<b>Výsledek</b>
		Vlastní areál	Zkušební zaměstnanci	Prostorný sklad	Splacené úvěry	Součástí TruckServices Expert Network	Používání a prodej originálních dílů	Klesající ziskovost prodeje	Slabý marketing a propagace	Položky na skladě s nízkou poptávkou	Areál není na strategickém místě	Firma nemá obchodního zástupce	
<b>Příležitosti</b>	Poptávka po internetovém prodeji	0	0	++	0	0	++	0	--	0	0	-	1
	Poptávka po méně dostupných dílech	0	0	++	0	0	0	0	-	0	0	-	0
	Noví dopravci	+	++	0	0	++	+	0	--	0	-	--	1
	Rozšíření servisní činnosti	0	++	+	+	0	0	0	0	0	-	0	3
<b>Hrozby</b>	Ekonomický propad	0	0	0	++	0	0	--	-	0	0	0	-2
	Kurzové změny	0	0	0	+	0	0	--	0	-	0	0	-2
	Úpadek přepravní dopravy v Libereckém kraji	0	+	0	0	+	0	-	--	0	--	-	-4
	Nové servisy v okolí	+	++	0	0	++	+	--	--	0	-	--	-1
	Krachy dopravců	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	-3
<b>Výsledek</b>		2	7	5	4	5	4	-8	-10	-1	-6	-7	

Obrázek 10 Konfrontační matice DIAGNOSTIKY - RÝDL

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení a doporučení

Interní analýza ukázala, jakým způsobem podnik přemýšlí při alokování zdrojů v podniku a jaký mají vliv na finanční stránku společnosti. Dá se říci, že firma dělá vše pro to, aby měla kvalitní zázemí s ještě kvalitnější pracovní silou. Velké množství financí tudíž míří do hmotných a lidských zdrojů. Ovšem velké množství majetku je udržováno v podobě zboží na skladě. Ne po všech produktech je stejně vysoká poptávka a velmi často se stává, že na skladě je přebytečné množství dílů.

Externí analýza zkoumala makroprostředí a mikroprostředí rodinné firmy. PEST analýza ukazuje, jakým způsobem firma reaguje na nepříznivé faktory makroprostředí, ke kterým mnohdy neexistuje žádné východisko a negativnímu dopadu se nedá vyhnout. V případě, kdy existuje alternativa, kterou je možné aplikovat v rozumné cenové relaci, je firma ochotna přistoupit k její realizaci. Problém se srážkovou vodou měl dva možné scénáře. Buď nadále platit za odvod vody do kanalizace, nebo provést investici do vybudování zásobníků na srážkovou vodu, která může přinést nové možnosti při využívání zachycené vody v provozu společnosti. Firma se v tomto případě rozhodla zainvestovat i navzdory realizačním komplikacím, a zbavila se tak negativního vlivu jednoho faktoru z vnějšího makroprostředí.

Porterův model pěti sil ukázal, že segment zákazníků v oboru v posledních pěti letech klesl. Jde především o kombinaci trendu přepravních výkonů a počtu nově registrovaných nákladních vozidel na území ČR. Přepravní výkony klesají a počet nově nakoupených nákladních vozidel zůstává na stejné úrovni. Lze tedy předpokládat, že počet starých ojetých nákladních vozidel ubývá rychleji, než kolik je nově registrováno. Tato situace je nepříznivá především pro konkurenční prostředí, kdy je malé množství poptávky na velké množství podniků. U dodavatelů má firma jasno. Již řadu let nakupuje díly od ověřených dodavatelů a nemá potřebu vyhledávat nové dodavatelské řetězce.

Podle konfrontační matice jsou nejsilnější stránkou zaměstnanci a nejslabší stránkou je marketing a propagace. Nejsilnější stránku může podnik využít při rozšiřování servisní činnosti, se kterou by stávající zaměstnanci neměli mít problém. Pokud by se podnik zaměřil na odstranění nejslabší stránky, slabého marketingu a propagace, výsledkem by pravděpodobně bylo zvýšení prodejů náhradních dílů a poptávky po diagnostice a servisu.

Zároveň by tím byl utlumen vliv největší hrozby v podobě úpadku přepravní dopravy v Libereckém kraji.

Dalším vyplývajícím postupem na základě získaných výsledků situační analýzy je sestavení strategického plánu podniku. Jedním ze strategických cílů by pro podnik měl být ekonomický růst. Každoroční hodnoty ukazují pokles, tedy opačný směr, než kterým by se měl podnik ubírat. Maximalizace silných stránek a příležitostí, vyplývajících ze SWOT analýzy, jsou jedním z možných řešení. Pokud se podnik pokusí proniknout na pole internetového prodeje, měl by se zamyslet nad strategií, díky které si získá tržní podíl. Nejobecnější strategií by v tomto případě byla strategie tržní penetrace, která předpokládá již existující trh se zákazníky. V rámci takovéto strategie a strategického plánu by se měla zvažovat konkurenční výhoda, díky které podnik získá zákazníky, kteří nyní nakupují u konkurenčního podniku.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení rodinného podniku z pohledu jeho vnějšího a vnitřního okolí. Na základě výsledků bakalářské práce lze říci, že firma má pevně vytyčenou tržní pozici, ale její ziskovost v prodeji náhradních dílů není na úrovni, kterou by si vedení společnosti představovalo. Firma v poslední době uvažuje o zacílení na online marketing, v jehož rámci by chtěla vytvořit internetový obchod a aktualizovat své webové stránky, které jsou již zastaralé. Doufá tak, že vyplní mezeru v prodeji a pomůže jí to při prodeji hůře prodejných položek. Otázkou zůstává, jak velký bude mít internetový prodej dopad na ziskovost podniku a jak ho zákazníci uvítají.

Následující měsíce budou pro analyzovanou firmu stěžejní a ukážou, jakým směrem se bude v budoucnu vyvíjet. Identifikace faktorů podnikatelského prostředí firmě může pomoci při poznávání své tržní pozice a hledání konkurenční výhody. Zároveň jí může posloužit při sestavování podnikové strategie a s ní souvisejícího strategického plánu. Situace kolem ekonomického propadu způsobeného infekčním onemocněním COVID-19, se pro firmu nevyvíjí příliš pozitivně. Ukázalo se, že i firma, která není výrobní a neposkytuje přímo služby automobilovému průmyslu, je na plynulém fungování tohoto oboru velice závislá. Pro porovnání se nabízí příklad se spřátelenou brněnskou firmou TURBOSOL SERVIS. Diagnostika - Rýdl bojuje s velmi nízkou poptávkou v Libereckém kraji, kde se průmysl silně točí kolem automobilky ŠKODA AUTO, zatímco v Jihomoravském kraji je velké množství firem působících v potravinářském průmyslu a firma TURBOSOL je vytížená na sto procent a pocítuje problém v nedostatku pracovních kapacit.

V rodinném podniku se mohou využít znalosti a zkušenosti další generace, začlenit je do pracovního procesu a s jejich pomocí tak podpořit růst podniku. Musí si dát ovšem pozor na skutečnost, že ne každý disponuje potřebnými schopnostmi a vlastnostmi k vykonávání požadované činnosti. Jinou výhodou fungujícího rodinného podniku je možnost investic a financování projektů jiných členů rodiny. Pokud je projekt úspěšný, dá se očekávat budoucí finanční propojení a vzájemná podpora.

Výsledky bakalářské práce mají firmě ukázat, jaké jsou její silné a slabé stránky. Rovněž ji má dát přehled o příležitostech a hrozbách podniku. Tato práce může podniku posloužit při

stanovování cílů, strategií a následného sestavení strategického plánu firmy. Bakalářská práce může také sloužit jako podklad při vlastním zhodnocení rodinné firmy.

## Seznam použité literatury

ČESKO. 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 33, s. 1026-1365. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>

ČSÚ. 2020. *Nákladní doprava - časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady)

DAVID, Fred R.. 2011. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-802-6500-322.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JENČO, Michal a Igor Černák. 2019. Application of a Confrontation Matrix in Project Teams Quality Management. *Quality - Access to Success* [online]. **20**(170): 73-77 [cit. 2020-05-01]. ISSN 1582-2559. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2225772927?accountid=17116>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.

KURZY.CZ. 2020. Graf EUR / Kč od 4.1.1993 do 21.2.2020, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. Praha [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-4.1.1993/>

KURZY.CZ. 2020. Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. Praha [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

KURZY.CZ. 2020. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020 - maximum. *Kurzy.cz* [online]. Praha [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.1990>

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4719-115.

MAN. 2020. TRUCKS OF THE FUTURE – MAN DELIVERS SUSTAINABLE E-MOBILITY CONCEPTS. *Truck.man.eu* [online]. Mnichov [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.truck.man.eu/de/en/man-etruck.html>

MSP. 2018. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava\\_MSP\\_2017.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf)

MSP. 2019. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání* [online]. Praha Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019- 09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ. 2020. Registrace nových OA v ČR. *Portal.sda-cia.cz* [online]. Praha [cit. 2020-02-20]. Dotupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#str=nova>

TZB-INFO. 2018. Vyhláška č. 428/2001 Sb. kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích). *Tzb-info-cz* [online]. Praha [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlasaka-c-428-2001-sb-kterou-se-provadi-zakon-c-274-2001-sb>

THOMPSON, Arthur A. a A. J. STRICKLAND. 1998. *Strategic management: concepts and cases*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill. ISBN 02-562-3738-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.